

## **Тема 9. Зміни корпоративної культури**

*9.1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.*

*9.2. Приклади для ілюстрації різних шляхів розвитку корпоративної культури.*

### ***9.1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури***

В літературі є різні підходи до визначення поняття "корпоративна культура". Якщо їх узагальнити, то можна сказати наступне:

- корпоративна культура створює норми прийнятної поведінки, впливає на зовнішні зв'язки корпорації, а також на внутрішні взаємовідносини співробітників, впливає на мотивацію, на моделі поведінки, пов'язані з інноваціями, прийняттям рішень, спілкуванням, організацією, вимірюванням успіху і винагородою за досягнення;
- корпоративна культура – це моделі поведінки, які нав'язуються новим співробітникам, вона здійснює потужний вплив на індивідумів і їх продуктивність;
- корпоративна культура – це модель із основних положень, які певна група придумала, відкрила або розробила при спробі вирішити проблеми внутрішньої адаптації і зовнішньої інтеграції. Якщо ці положення справно працюють, то це дозволяє визнати їх життєздатними і нав'язати новим членам групи як вірний спосіб сприйняття, мислення і відчуття даних проблем;
- корпоративна культура впроваджує думки і почуття, які відповідають корпоративним переконанням.

#### *Шість шляхів розвитку корпоративної культури за Е. Шайном*

1. Загальний розвиток, в результаті якого організація пристосовується до навколишнього середовища.
2. Особливий розвиток команд і підгруп в середині організації і поза нею.
3. Керований розвиток в результаті культурного "прозріння" керівників.
4. Керований розвиток шляхом обміну досвіду між командами, наділення повноваженнями обраних представників змішаних субкультур з урахуванням більшої адаптованості їх до сучасної реальності.
5. Запланована і керована зміна корпоративної культури шляхом створення паралельних систем керуючих комісій і груп спеціалістів, орієнтованих на проект.
6. Часткове або повне руйнування корпоративної культури шляхом нового керівництва, яке усуватиме носіїв попередньої культури (кардинальні зміни, банкрутство).

### *Керівні принципи для успішної зміни корпоративної культури*

- завжди тримайте зв'язок з образом, задачею і цілями організації (чим більше людям подобається образ, тим краще);
- створіть відчуття гострої необхідності в змінах і постійно посилюйте його;
- приділяйте увагу учасникам (втягуйте в процес змін якомога більше людей);
- пам'ятайте, що питання "як?" не менш важливе ніж питання "що?";
- будуйте на старому і крокуйте в нове;
- створюйте полегшуючі механізми (система винагород, планування і управління виробництвом тощо);
- виступайте як рольова модель;
- створіть спільноту правильно орієнтованих і гнучких керівників;
- наполягайте на колективному використанні змін (не можна розподіляти обов'язки стосовно змін між службами персоналу, все потрібно робити колективно).

## **9.2. Приклади для ілюстрації різних шляхів розвитку корпоративної культури**

### **9.2.1. Регулювання діяльності організації**

Регулювання діяльності організації з урахуванням вищезазначених керівних принципів (див. питання 9.1) базується на шести ключових моментах (див. рис. 9.1).

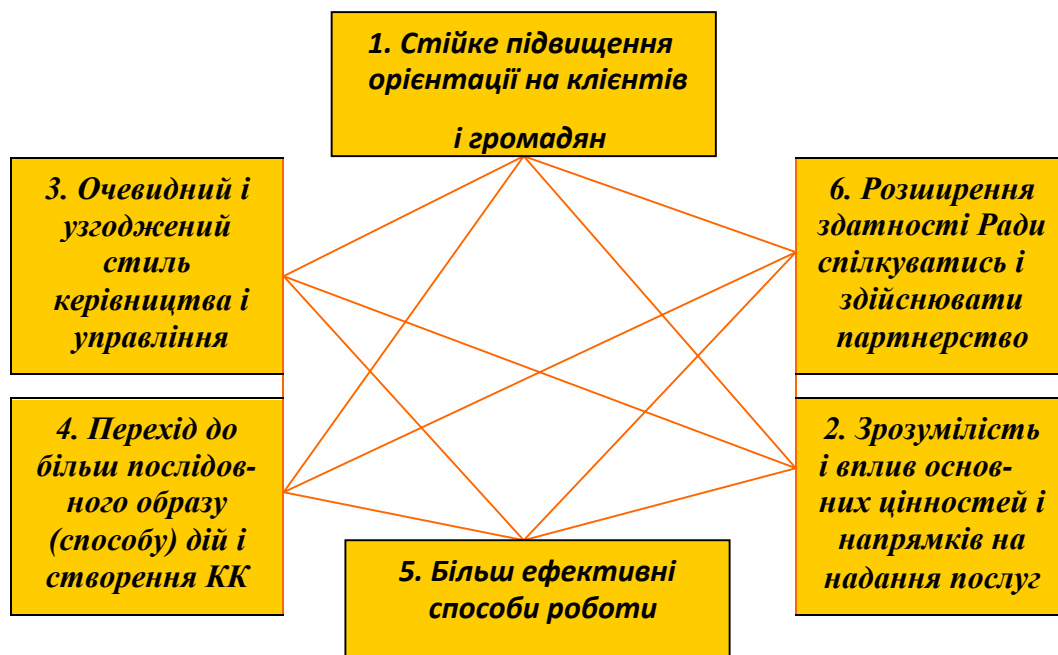


Рис. 9.1. Шість ключових моментів в регулюванні організації

Використовуючи ці шість ключових моментів для регулювання організації відповідно до потреб клієнтів можна розвинути або створити нову корпоративну культуру (**КК**). Тобто необхідно досягти *внутрішнього* узгодження.

### 9.2.2. Ребрендинг організації

Ребрендинг організації – це шлях, коли компанія вирішує влити нову силу в свою торговельну марку.

Внутрішній ребрендинг називають деколи внутрішнім маркетингом, і його розглядають таким чином:

- це філософія спілкування зі співробітниками як з клієнтами;
- це залучення, розвиток, мотивація і утримання кваліфікованих робітників внутрішньокорпоративною рекламою власних товарів і задоволення потреб співробітників.

Якщо в питанні 9.2.1 потрібно було досягти внутрішнього узгодження, то за допомогою ребрендингу необхідно досягти цілі *зовнішнього* збуту товарів і послуг, а також змінити спосіб подання марки клієнтам. Головні складові марки: маркетингові комунікації, товари на продаж, швидкість та якість надання послуг.

Конкурентна перевага – в способі спілкування персоналу з клієнтами. Клієнт повинен не просто отримувати від організації інформацію про товар чи послугу, він повинен скласти власну думку з цього приводу.

На першому етапі необхідно визначити цільову аудиторію і здійснити сегментацію ринку потенційних клієнтів (рис. 9.2).

*Інтерес до продукту  
(послуги)*

<i>В и с о к и й</i>	<i>Покажіть!</i>	<i>Доведіть! (Докази!)</i>
	<i>Мені не цікаво!</i>	<i>Зробіть за мене!</i>
	<i>Низьке</i>	<i>Високе</i>

*Значення  
продукту*

## Рис. 9.2. Сегментація клієнтів

Згідно рис. 9.2 можна виділити головні напрямки уваги:

- здатність викликати інтерес;
- встановити довірчі відносини;
- відкрито спілкуватись;
- попереджувати запити клієнтів.

Тобто необхідна переорієнтація на нову стратегію, а саме: розроблення нових цінностей, у тому числі вибір поведінкових моделей, які б відображали бажаний спосіб дій.

### *Алгоритм (порядок) здійснення ребрендингу організації*

1. *Початок.* Це повний перегляд стратегії і створення програмного плану з окремими проектами (розроблення бренду, розвиток систем тощо). Зміни розпочинають з топ-менеджерів: зверху до низу (механістична метафора). За термінологією Коттера менеджери повинні створити відчуття крайньої необхідності і вищий образ. Наступний рівень менеджерів (після топ-менеджерів) має створити команду змін.
2. *Одержання підтримки.* Здійснюється процес переходу із роз'ясненням кожному співробітнику (приблизно декілька місяців). При цьому проводяться збори, обговорення, можливе коригування початкових планів.
3. *Руйнування "стіни".* Набір цінностей переводиться в поведінкові моделі. Здійснюється супроводження семінарами зі встановленням еталону організаційної культури. Формують новий образ мислення та відкритість для ідей. Залучаються консультанти. Можливе тимчасове зниження продуктивності.
4. *Створення нових команд.* З'являються нові команди (відділи) залежно від нових цілей. Можливі зміни в топ-менеджменті, а також в межах "старих" команд. Тобто руйнуються старі групи, з'являються нові команди і взаємовідносини.
5. *Індивідуальна підтримка.* Йдеться про людський фактор, який передбачає стратегію спілкування, нові цінності (відкритість, чесність, прямота), прояснення ситуації, нову систему винагород, працевлаштування звільнених, організацію консультацій, навчання тощо.

### **9.2.3. Створення бренду працедавця**

Це третій приклад, який ілюструє проблеми і можливості створення бренду працедавця. Потрібно розпочинати зі стратегії бізнесу. Бренд працедавця має сенс, якщо його доповнює загальна стратегія компанії. Для досягнення успіху повинні бути внутрішні зміни. Помилкою є зміни в корпоративній культурі доручати службі персоналу, залучати потрібно усіх.

Для формування образу бренду працедавця використовують концепцію колеса бренда (рис. 9.3).

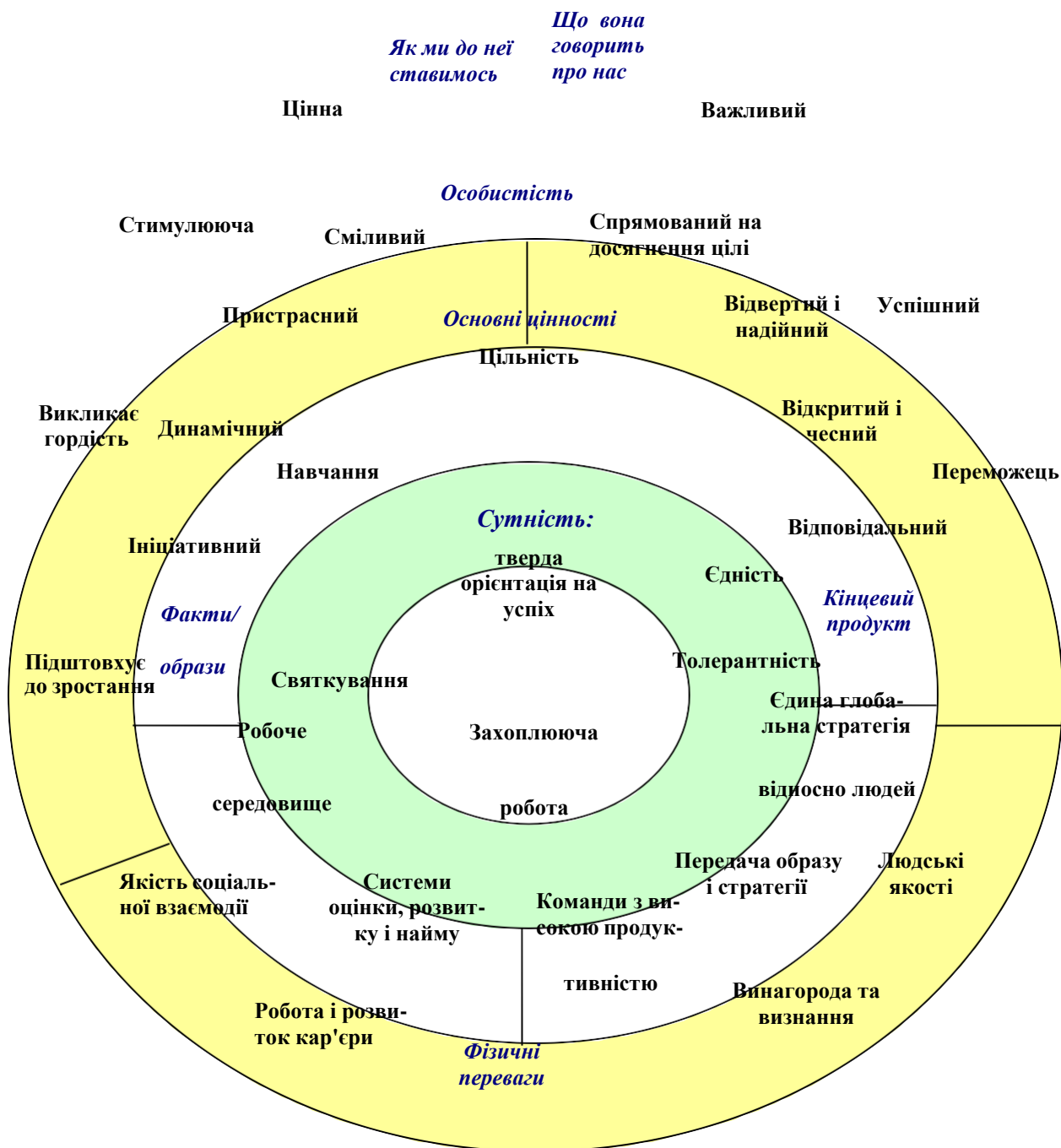


Рис. 9.3. Концепція бренду працедавця

Ця ідея розроблена "Бейтс Норт Амеріка" і застосовується для визначення функціональних і емоційних компонентів торгової марки, вона користується високою репутацією оновлення старих марок.

"Колесо" базується на різних *поняттях*, які враховуються при створенні бренду:

- *сутність* – серце або дух торговельної марки
- *цінності* – як людина ставиться до марки;

- *індивідуальність(особистість)* – стосується емоційного змісту торговельної марки, коли про неї говорять як про особистість.

## *Процес ребрендингу*

Процес ребрендингу здійснюється за "колесом", а саме: розписується досягнення основних цінностей і т.д. Тобто досягнення усіх характеристик, що подані в "колесі", розписується у вигляді процесів (послідовних стадій).

Команда, що займається ребрендингом, повинна використовувати формулу змін Бекхарда:

- чіткий образ;
- пояснення необхідності в змінах;
- здійснення перших кроків.

***Базова:*** [1, 2, 4]

***Допоміжна:*** [1, 2, 4, 5, 6, 8]



